

Zellweger, Franziska

## **Subkulturelle Barrieren im eLearning-Support. Erkenntnisse aus amerikanischen Forschungsuniversitäten**

*Tavangarian, Djamshid [Hrsg.]; Nölting, Kristin [Hrsg.]: Auf zu neuen Ufern! E-Learning heute und morgen. Münster / New York/ München / Berlin : Waxmann 2005, S. 147-156. - (Medien in der Wissenschaft; 34)*



Quellenangabe/ Reference:

Zellweger, Franziska: Subkulturelle Barrieren im eLearning-Support. Erkenntnisse aus amerikanischen Forschungsuniversitäten - In: Tavangarian, Djamshid [Hrsg.]; Nölting, Kristin [Hrsg.]: Auf zu neuen Ufern! E-Learning heute und morgen. Münster / New York/ München / Berlin : Waxmann 2005, S. 147-156 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-118138 - DOI: 10.25656/01:11813

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-118138>

<https://doi.org/10.25656/01:11813>

in Kooperation mit / in cooperation with:



**WAXMANN**  
[www.waxmann.com](http://www.waxmann.com)

<http://www.waxmann.com>

### **Nutzungsbedingungen**

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### **Terms of use**

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### **Kontakt / Contact:**

peDOCS

DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation

Informationszentrum (IZ) Bildung

E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)

Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

Djamshid Tavangarian,  
Kristin Nölting (Hrsg.)

# Auf zu neuen Ufern!

E-Learning heute und morgen



Waxmann Münster / New York  
München / Berlin

**Bibliografische Informationen Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

**Medien in der Wissenschaft; Band 34**

Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft e.V.

ISSN 1434-3436

ISBN 3-8309-1557-8

© Waxmann Verlag GmbH, Münster 2005

<http://www.waxmann.com>

E-Mail: [info@waxmann.com](mailto:info@waxmann.com)

Umschlagentwurf: Pleßmann Kommunikationsdesign, Ascheberg

Umschlagbild: Andreas Becker

Druck: Buschmann, Münster

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier, DIN 6738

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany

# Inhalt

|   |   |
|---|---|
| <i>Djamshid Tavangarian, Kristin Nölting:</i><br>Auf zu neuen Ufern?..... | 9 |
|---|---|

## Keynotes

|   |    |
|---|----|
| <i>Fred Mulder:</i><br>Mass-individualization of higher education facilitated by the use of<br>ICT..... | 13 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| <i>Stefan Aufenanger:</i><br>Humboldts virtuelle Erben – die Rolle von E-Learning in<br>Bildungsinstitutionen der Wissensgesellschaft..... | 14 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| <i>Erik Duval:</i><br>Beyond Metadata ..... | 15 |
|---|----|

## Lehr- und Lernszenarien

|   |    |
|---|----|
| <i>Olaf Zawacki-Richter, Joachim Hasebrook:</i><br>Softskills online? Lernziel interkulturelle Kompetenz..... | 17 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| <i>Susanne Draheim, Werner Beuschel:</i><br>Social not technological? – Funktionalitäten und Szenarien für neue<br>Lehr- und Lernformen am Beispiel Weblogs..... | 27 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| <i>Jürgen Handke:</i><br>E-Bologna und der Virtual Linguistics Campus..... | 37 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| <i>Roland Streule, Samy Egli, René Oberholzer, Damian Läge:</i><br>Adaptive Wissensvermittlung am Beispiel der eLearning-Umgebung<br>„Psychopathology Taught Online“ (PTO)..... | 47 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| <i>Eva Mayr, Birgit Leidenfrost, Marco Jirasko:</i><br>Effektivität und Effizienz von virtueller und präsenter Auseinandersetzung<br>mit Lernmaterialien..... | 57 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| <i>Bettina Blanck, Christiane Schmidt:</i><br>„Erwägungsorientierte Pyramidendiskussionen“ im<br>virtuellen Wissensraum <sup>open</sup> sTeam“..... | 67 |
|---|----|

## **Nachhaltige Erschließung und Archivierung von E-Learning-Content**

*Kai-Uwe Götzelt, Manfred Schertler:*

Bedarfsorientierte Wissensvermittlung durch Kontextualisierung von Lernobjekten ..... 77

*Dirk Burmeister:*

Kognitive Metaphern: Ein Beitrag zur Barrierefreiheit von Online-Lernumgebungen für hörbehinderte Menschen ..... 87

*Peter Baumgartner, Marco Kalz:*

Wiederverwendung von Lernobjekten aus didaktischer Sicht ..... 97

## **Vorgehen und Stolpersteine bei der Einführung von E-Learning in die Hochschule**

*Kolyang:*

Hurdles and Requirements of an African Experience of E-Learning ..... 107

*Amelie Duckwitz, Monika Leuenhagen:*

Top-Down- und Bottom-Up-Strategien für eine erfolgreiche E-Learning-Integration an der Hochschule ..... 117

*Reiner Fuest, Detlev Degenhardt:*

Medien-Team der Universität Freiburg ..... 127

*Stefan Brenne, Bettina Pfleging:*

prometheus – Strukturveränderungen in den Kunstwissenschaften? ..... 137

*Franziska Zellweger:*

Subkulturelle Barrieren im eLearning-Support – Erkenntnisse aus amerikanischen Forschungsuniversitäten ..... 147

*Janine Horn:*

Rechtsfragen beim Einsatz neuer Medien in der Hochschule: Erlaubnisfreie Nutzung urheberrechtlich geschützten Materials in Lehre und Forschung ..... 157

## **Integration in die Organisation**

*Bernd Kleimann, Janka Willige, Steffen Weber:*

E-Learning aus Sicht der Studierenden ..... 167

*Jeelka Reinhardt, Felix Friedrich:*

Einführung von E-Learning in die Hochschule durch Qualifizierung von Hochschullehrenden ..... 177

*Klaus Wannemacher, Bernd Kleimann:*

Geschäftsmodelle für E-Learning ..... 187

|   |     |
|---|-----|
| <i>Gabriela Hoppe:</i><br>Der Geschäftsmodellkubus – ein strategisches Planungsinstrument zur nachhaltigen Integration von E-Learning .....   | 197 |
| <i>Dirk Schneckenberg:</i><br>The Relevance of Competence in the ICT Policy Goals of the European Commission .....  | 207 |
| <i>Josef Smolle, Reinhard Staber, Elke Jamer, Gilbert Reibnegger:</i><br>Aufbau eines universitätsweiten Lerninformationssystems parallel zur Entwicklung innovativer Curricula – zeitliche Entwicklung und Synergieeffekte ..... | 217 |
| <i>Sabina Jeschke, Olivier Pfeiffer, Ruedi Seiler, Christian Thomsen:</i><br>„e“-Volution an deutschen Universitäten: Chancen und Herausforderungen durch eLearning, eTeaching & eResearch .....                                  | 227 |
| <i>Gabriela Hoppe:</i><br>Organisatorische Verankerung von E-Learning in Hochschulen .....  | 237 |
| <i>Robert Gücker, Burkhard Vollmers:</i> Wer, wenn nicht wir? .....   | 247 |

## **Bildungsnetzwerke der Zukunft**

|  |     |
|--|-----|
| <i>Klaus Brökel, Dieter H. Müller, Jörg Bennöhr, Reinhard Rahn, Andre Decker:</i><br>Analyse der Entwicklung und der Anwendung von eLearning-Angeboten im Ingenieurwesen ..... | 257 |
| <i>Volker Neundorff, Vera Yakimchuk:</i><br>GETsoft: am Anfang eines „Bildungsnetzwerks der Zukunft“? .....  | 267 |

## **E-Learning im Spannungsfeld zwischen Fachkultur und allgemein didaktischen sowie interdisziplinären Ansprüchen**

|   |     |
|---|-----|
| <i>Johanna Künzel, Viola Hämmer:</i><br>DAS.....  | 277 |
| <i>Rita Kupetz, Birgit Ziegenmeyer:</i><br>Digitale Medien in der fachdidaktischen Hochschullehre: fachspezifisch, inhaltsorientiert und diskursiv..... | 287 |
| Steering Committee und Programmbeirat.....  | 297 |
| Ergänzende Gutachterinnen und Gutachter, Lokale Organisation.....   | 298 |
| Veranstalter, Kooperation und Sponsoren.....  | 299 |
| Verzeichnis der Autorinnen und Autoren .....  | 300 |

## **Subkulturelle Barrieren im eLearning-Support – Erkenntnisse aus amerikanischen Forschungsuniversitäten**

### **Zusammenfassung**

Zahlreiche Universitäten im deutschsprachigen Raum sind dabei, eLearning-Supportstrukturen zu etablieren. Am Supportalltag sind verschiedene Gruppen wie etwa Rechenzentren, Multimediashops, Hochschuldidaktiker, Bibliotheken beteiligt. Der folgende Beitrag beschreibt universitäre Support-Subkulturen, legt Konfliktpotentiale offen und zeigt Möglichkeiten zur Überwindung kultureller Barrieren im eLearning-Support auf.

Es wird dafür plädiert, kulturelle Barrieren in der Unterstützung von Dozierenden wie auch in der Zusammenarbeit von zwischen Supportgruppen zu antizipieren und durch strukturelle Anpassungen abzubauen. Zusätzlich soll mittels intensiver und adressatengerechter Kommunikation die Verständigung zwischen Supportgruppen wie auch in der Arbeit mit den Dozierenden verbessert werden.

### **1 Problemstellung**

Das Ziel vieler Universitäten, den Anteil der mediengestützten Lehre zu erhöhen, um vielfältige Potentiale zu realisieren, stößt bei vielen Dozierenden auf wenig Resonanz. Es ist die Rede von der sog. zweiten Welle von Dozierenden, welche sich nicht vom Enthusiasmus der Pioniere mitreißen lässt (Hagner, 2000).

Ein Problembereich liegt im Aufbau adäquater Supportdienstleistungen, um Dozierende zu qualifizieren und diese in der Phase der Transition zu unterstützen. Die veränderten Ziele und Rahmenbedingungen fordern aber nicht nur von Dozierenden, sondern auch von Supportmitarbeitern eine hohe Anpassungsfähigkeit und Flexibilität, denn die mediengestützte Lehre schafft neue Schnittstellen und Kooperationsfelder im Support. Rechenzentren, Multimediashops, Hochschuldidaktiker, Bibliotheken und weitere Gruppen und Individuen in zentralen und dezentralen Organisationseinheiten tragen letztlich zur qualitativ hochwertigen mediengestützten Lehre bei. Die Hintergründe, Ziele und Werthaltungen der einzelnen Beteiligten sind jedoch unterschiedlich, und der Supportalltag ist vielerorts geprägt durch ein mangelndes Miteinander. Dieser Beitrag beschreibt die universi-

tären Support-Subkulturen, legt Konfliktpotentiale offen und zeigt Möglichkeiten zur Überwindung kultureller Barrieren im eLearning-Support auf.

## **2 Stand der Erkenntnisse**

Nach Schein manifestiert sich die Kultur einer Organisation auf drei Ebenen: Die erste Ebene umfasst implizite, tief verwurzelte Basisannahmen, welche die Essenz einer Kultur ausmachen. Die zweite Ebene entspricht geteilten, internalisierten Werten einer Gruppe, welche auch öffentlich kommuniziert werden. Die dritte Ebene wird durch das tägliche Verhalten einer Gruppe und der dadurch resultierenden Artefakte beobachtbar (Schein, 1992). Hofstede (1998) verdeutlicht die Bedeutung von Subkulturen einer Organisation anhand einer empirischen Studie und bezeichnet das Bewusstsein für kulturelle Vielfalt als bedeutende Managementkompetenz. Van Maanen und Barley (1984) heben mit dem Konzept der „occupational communities“ die berufliche Sozialisation für die Entstehung kultureller Werte hervor. Eine occupational community ist eine Gruppe von Personen, deren Mitglieder eine vergleichbare Arbeit ausüben, ihre Identität über ihre Arbeit definieren, und Werte, Normen und Perspektiven teilen, die auch Bedeutung über die Arbeit hinaus erlangen. Beide Theoriebezüge sind wertvoll für das Verständnis universitärer Subkulturen.

Henkel untersucht im Rahmen ihrer Forschung zur akademischen Identität die spezifischen kulturellen Verhältnisse und internalisierten Werte von Professoren (2005). Dabei ist die Verankerung in einer wissenschaftlichen Disziplin ein dominanter identitätsbildender Faktor (z.B. Clark, 1987; Becher 1981), welcher sich auch durch das Konzept von „occupational communities“ erklären lässt.

Nicht nur Dozierende, sondern auch Studierende und Administratoren nehmen eine spezifische Rolle wahr, interagieren mehrheitlich untereinander und bilden folglich ebenfalls starke Subkulturen (Beyer, 1997)

## **3 Analyse von Support-Subkulturen**

In diesem Abschnitt wird die Forschungsmethodik vorgestellt, anhand derer die Lehrkultur der Dozierenden an Universitäten analysiert und die unterschiedlichen Supportkulturen beschrieben und einander gegenüber gestellt werden. Im letzten Abschnitt dieses Kapitels werden daraus mögliche Konfliktpotentiale abgeleitet.



### **3.1 Forschungsmethodik**

Die Grundlage vorliegender Forschung bildet die Untersuchung von eLearning-Supportstrategien ausgewählter amerikanischer Forschungsuniversitäten.

Der Stand der Umsetzung von eLearning ist an den untersuchten Institutionen weit fortgeschritten, weshalb es für wertvoll erachtet wird, die dort erzielten Erfolge und Probleme für Universitäten im deutschsprachigen Raum aufzubereiten.

Es wurde ein qualitatives Vorgehen gewählt. An drei amerikanischen Fallstudien wurden eLearning-Supportorganisationen mittels umfangreicher Dokumentenanalyse, teilnehmender Beobachtung, Interviews mit Anspruchsgruppenvertretern, sowie Fokusgruppen zur Validierung erster Erkenntnisse untersucht. Die Daten wurden in der Tradition der Grounded Theory (Strauss & Corbin, 1990) analysiert und die Ergebnisse an der bestehenden Literatur geprüft und reflektiert.

### **3.2 Akademische Kultur an amerikanischen Universitäten**

Die drei untersuchten Forschungsuniversitäten rangieren in einem nationalen Ranking auf den Plätzen 5, 28 und 120. Sie unterscheiden sich in der inhaltlichen Ausrichtung. Alle haben zwischen 9.000 bis 17.000 Vollzeitstudierende. Die am tiefsten eingestufte Universität bildet 85% Studierende auf der Bachelorstufe aus, während diese Zahl an der bestklassierten Institution bei 40% liegt.

Trotz der skizzierten Unterschiede ist die Situation der Dozierenden in allen drei Institutionen vergleichbar. Es werden Leistungen in der Forschung, der Lehre und im Dienst für die Öffentlichkeit erwartet. Eine Festanstellung erfolgt jedoch fast ausschließlich aufgrund des erreichten Forschungsausweises. Die disziplinspezifische Community nimmt denn auch eine wichtige identitätsstiftende Rolle ein.

Ein schlechter Ausweis in der Lehre wird in der Regel nicht toleriert, eine übermäßige Anstrengung in diesem Bereich ist jedoch meist wenig förderlich für die Karriere. Dadurch gerät die Lehre unter Druck, und die investierte Zeit für die Lehrtätigkeit wird tendenziell optimiert. Zudem verfügen die Lehrenden über große Autonomie bezüglich der zu unterrichtenden Inhalte und Methodik. Diese Autonomie wurde aufgrund von äußerem Druck der studentischen „Kunden“, einem politischen Rechtfertigungsdruck für die rasch ansteigenden Ausbildungskosten sowie durch Erwartungen an die Lehrenden im Umgang mit den neuen Medien graduell beschnitten (Powell, 2003). Parallel zu dieser Entwicklung wurden Unterstützungsangebote aufgebaut, die Dozierende im Rahmen von Qualitätsoffensiven begleiten sollen. Bisher reagieren Dozierende zögerlich auf dieses Angebot und suchen den Kontakt, wenn konkrete Bedürfnisse entstehen.

### 3.3 Gegenüberstellung von Supportkulturen

Subkulturen im eLearning-Support weisen, trotz der unterschiedlichen Universitätskulturen der untersuchten Institutionen, überraschend wenig Unterschiede auf. Am Supportprozess zur Unterstützung des Medieneinsatzes in der Lehre sind Gruppen und Einzelpersonen beteiligt (Kleimann & Wannemacher, 2004). An dieser Stelle sollen jedoch exemplarisch nur die Kultur von drei Supportgruppen, nämlich a) die EdTech-Kultur, b) die Bibliothekskultur, und c) die IT-Kultur genauer charakterisiert werden, um im Anschluss die zentralen Unterschiede und Konfliktpotentiale herauszuarbeiten. Dabei kann es sich nur um starke Generalisierungen handeln, welche jedoch wichtige Tendenzen offen legen. Tabelle 1 stellt die Merkmale der drei Supportkulturen einander gegenüber.

| Systematisierungen  |  | Kundensicht   | Supportperspektiven  |   |  |
|---|--|---|--|---|--|
| Systematisierung entlang Scheins Kultur-ebenen  | Aus den Daten emergente Kategorien                           | Akademische Kultur  | EdTech Kultur  | Bibliothekskultur   | IT Kultur  |
| Faktoren, welche zur Entwicklung von impliziten, tief verwurzelten Basisannahmen führen | Tradition, Erfahrung   | Lang etablierte Kultur  | Junge Kultur   | Lang etablierte Kultur, die großen Veränderungen durch online Medien ausgesetzt ist | Relativ junge Kultur, die in der Vergangenheit drastischen Änderungen ausgesetzt war |
|   | Beruflicher Hintergrund Dozierender bzw. Support-Mitarbeiter | Traditionelle akademische Laufbahn, Sozialisation innerhalb einer Disziplin | Häufig Akademiker mit Universitätsabschluss                  | Bibliothekarsausbildung gekoppelt mit Spezialwissen in einer Disziplin              | Häufig IT-spezifische Laufbahn, Administrativer Bereich                              |
| Internalisierte Werte   | Werte  | Disziplinspezifisch, akademische Freiheit, Autonomie, Forschungsidentität   | Kreativität, Innovation, Flexibilität, didaktischer Mehrwert | Dienstleistung, Zugang zu Information vermitteln                                    | Sicherheit, Stabilität, Skalierbarkeit, Instrumente                                  |
| Beobachtbares Verhalten, Artefakte  | Verständnis der Support-Beziehung                            | Support im Dienst der Qualität akadem. Arbeit                               | Kunde – Verkäufer  | „Patron“ (engl. Gast, Kunde) – Diener   | Standardisiertes Angebot an Dienstleistungen   |
|   | Verhalten  | Reaktiv   | Proaktiv   | Eher proaktiv   | Reaktiv  |
|   | Interaktion mit Dozierenden bzw. Support                     | Wenn Bedürfnisse oder Probleme entstehen                                    | Eng in Projekten, sonst bei Bedarf                           | Zunehmend virtuell  | Nur bei Problemen  |

Abb 1: Gegenüberstellung der Supportkulturen

#### a) Die EdTech-Kultur

An zwei Universitäten wurden Ende der 1990er Jahre als zentrale Universitätsressource für eLearning so genannte Educational Technology (EdTech) Centers gebildet. Diese Gruppen vereinen unter einem Dach alle „EdTech-

Kompetenzen“ von didaktischen Kenntnissen und Medienpädagogik, über Web- und Multimediadesign bis zu Kernkompetenzen der Informatik.

Diese Gruppen gehen proaktiv auf Dozierende zu und bieten von Massnahmen zur Kompetenzentwicklung bis zum Management komplexer Multimediaprojekte eine bereite Palette von Dienstleistungen an. Sie sind relativ jung und befinden sich im Prozess der Identitätsfindung und Positionierung. Die Leiter haben eine akademische Laufbahn beschritten. Auch die meisten Teammitglieder verfügen über einen Universitätsabschluss. Der Arbeitsprozess wird als teamorientiert und dynamisch beschrieben, da zahlreiche Projekte parallel abgewickelt werden. Werten wie Kreativität, Innovation und Flexibilität wird große Bedeutung zugemessen.

#### b) IT-Kultur

Hier soll vor allem die Kultur jener Gruppen angesprochen werden, die für Dozierende Benutzersupport im Soft- und Hardwarebereich leisten. Auch hier handelt es sich um relativ junge Supportgruppen, die in der kurzen Zeit ihres Bestehens aufgrund der rasanten technischen Fortentwicklung drastischen Veränderungen im Supportalltag ausgesetzt waren. Sie verfolgen das Ziel, für den Benutzer möglichst unsichtbar zu sein und streben ein tadelloses Funktionieren der Systeme an. Somit kommen Dozierende meist nur mit dem IT-Support in Kontakt, wenn Probleme bestehen.

Häufig bringen diese Personen einen ausschliesslich IT-spezifischen Hintergrund mit und sind anfänglich mit dem akademischen Umfeld wenig vertraut. Ende der 1990er Jahre kämpften diese Gruppen zudem mit schwierigen Verhältnissen auf dem Arbeitsmarkt und wenig kompetitiven Löhnen an Universitäten, was zu kurzer Verweildauer der Supportmitglieder führte.

#### c) Bibliothekskultur

Die Bibliotheken spielen in der Unterstützung der mediengestützten Lehre eine weniger zentrale Rolle. Dennoch sind sie ein wichtiger Partner und erfahren ähnliche Veränderungen wie die anderen Supportgruppen. So sind sie konfrontiert mit einer Verschiebung hin zu einer verstärkt virtuellen Nutzung ihrer Ressourcen.

Bibliotheken verstehen sich stark als Dienstleister, deren Ziel es ist, Studierenden und Dozierenden einen einfachen Zugang zu Informationsressourcen zu vermitteln. Verdeutlicht wird das Verständnis dieser Supportbeziehung durch die Nuance, dass die Dozierenden konsequent nicht als „clients“ (engl. Kunden), sondern als „patrons“ (engl. Gast, Kunde) bezeichnet werden. Die Mitarbeiter verfügen in der Regel über eine Ausbildung zum/r Bibliothekar/in und über Spezialwissen in einer wissenschaftlichen Disziplin. Die Bibliotheken weisen eine seit langem etablierte Supportkultur auf, die für die anderen Gruppen wegweisend sein könnte.

### 3.4 Kulturelle Konfliktpotentiale

Konfliktpotentiale bestehen einerseits zwischen den Dozierenden und den Supportgruppen, andererseits zwischen den einzelnen Supportgruppen. Dabei besteht ein offensichtliches Konfliktpotential zwischen dem IT-Support und den Dozierenden, ebenso wie zwischen IT-Support und den übrigen Supportgruppen. Die folgenden Ausführungen haben den Anspruch, IT-Gruppen nicht vorschnell zu verurteilen, sondern nach den tiefer liegenden Ursachen zu suchen.

#### a) Konfliktpotentiale zwischen Dozierenden und Supportgruppen

Wie in 3.2 ausgeführt wurde, arbeiten Dozierende in einem Umfeld, das vielfältige Anforderungen an ihre Rolle stellt, letztlich jedoch die Forschungsleistung in den Vordergrund stellt. Für die Mehrheit von Dozierenden handelt es sich bei der Medienunterstützung für die Lehrtätigkeit um ein „nice to have“, das mit einem unklaren zeitlichen Aufwand verbunden ist. EdTech-Centers und Bibliotheken unternehmen Anstrengungen, Dienstleistungen anzubieten, welche häufig unter den Erwartungen beansprucht werden. Gründe dazu liegen einerseits darin, dass Dozierende einen Mehrwert durch die Medienunterstützung nicht erkennen und kein Problembewusstsein vorhanden ist. Zudem kann das proaktive Verhalten von EdTech-Supportgruppen auch eine Bedrohung für die Lehrautonomie darstellen.

Etwas anders gelagert ist das Verhältnis zwischen den Dozierenden und dem IT-Support. Ein Kontakt entsteht häufig nur, wenn ein Problem bereits aufgetreten ist, dessen Bewältigung aufgrund des Zeitdrucks häufig für beide Parteien mit Unannehmlichkeiten verbunden ist. Dabei wird häufig ein eigentliches Verständigungsproblem festgestellt. Dozierende haben wenig Kenntnisse der Komplexität heutiger Informatikinfrastrukturen und können den großen finanziellen Aufwand für eine moderne Infrastruktur sowie strategische wie auch operative Entscheidungen des IT-Support schlecht nachvollziehen. Dies führt zum Aufbau von Vorurteilen und Geringschätzung. Gleichzeitig haben IT-Personen in der Regel wenig Einblick in den Alltag von Dozierenden und die vielfältigen Erwartungen, die an diese Position gestellt werden. Sie verstehen zudem in ungenügendem Maße, dass Technik für viele eine Bedrohung darstellt und neigen zu einem „Overengineering“ der eLearning-Instrumente. Es bleibt auch für den IT-Support häufig unverständlich, weshalb Dozierende sich die Zeit nicht nehmen, um ein Instrument kennenzulernen. Durch diese Ignoranz entstehen viele Notfälle, die sich mit kleinstem Aufwand hätten vermeiden lassen.

#### b) Konfliktpotentiale zwischen den Supportgruppen

Das größte Konfliktpotential zwischen IT-Support und EdTech-Support besteht in der Inkompatibilität der verkörperten Werte. Die Suche nach kreativen und flexiblen Lösungen, welche an die Lernziele von Dozierenden angepasst sind, stellt für

die nachgelagerten Dienste eine Bedrohung der eingespielten Prozesse und im Extremfall auch der Sicherheit der Systeme dar. Das Abweichen von Standardlösungen impliziert ein gewisses Risiko, das im IT-Bereich gerne vermieden wird.

Zusätzlich stellt sich bei innovativen eLearning-Ansätzen immer auch die Frage nach der Skalierbarkeit. Beispielsweise kann der Einsatz von Streaming Video gewisse Lernszenarien optimal unterstützen, die Auswirkung auf die Menge der Datenübertragung kann bei weit verbreiteter Anwendung jedoch beträchtlich sein. Solche Restriktionen werden vom EdTech-Support als limitierend empfunden.

Ein ähnliches Spannungsfeld kann zwischen den Bibliotheken und dem IT-Support beobachtet werden. Dazu kommt ein unterschiedliches Verständnis des Potentials neuer Medien. Der Begriff „Information Literacy“ wird von Bibliothekaren als Zielgröße ihrer Arbeit verstanden, nämlich Studierende zur Kompetenz im Umgang mit der Vielfalt von Informationsressourcen zu verhelfen. Im Verständnis des IT-Supports steht der Begriff „Computer Literacy“ im Vordergrund, nämlich der kompetente Umgang mit IKT als Instrument.

Ein weiteres Konfliktpotential zwischen IT-Gruppen und ihren Kunden wie auch den Partnern im Support liegt im Verständnis des eigenen Verantwortungsbereichs und damit im konkreten Stil und Umgang mit „Kunden“ und Partnern (proaktiv vs. reaktiv). Letztlich können viele Konflikte auf Missverständnisse aufgrund ungenügender (bezüglich der Häufigkeit des Austauschs) oder unverständlicher (nicht adressatengerechter) Information zurück geführt werden.

### **3.5 Überlegungen zum Transfer der Erfahrungen auf den deutschsprachigen Kontext**

Die dargestellte Analyse kultureller Konfliktpotentiale beruht auf dem detaillierten Studium der eLearning-Supportkulturen dreier amerikanischer Forschungsuniversitäten. Ein Transfer auf den hiesigen Kontext soll nicht unreflektiert erfolgen.

Aufgrund der erstaunlichen Parallelen der Subkulturen an den drei Fallbeispielen, ist die Autorin überzeugt, dass diese durch die jeweilige Organisationskultur nur bedingt beeinflusst sind. Von größerer Bedeutung scheint die berufliche Sozialisation der Support-Persönlichkeiten in „occupational communities“ zu sein. Im Weiteren ist zu prüfen, welche Rolle länderspezifische Unterschiede spielen.

In den USA wie auch in deutschsprachigen Ländern besteht ein vergleichbares Problem im Wettbewerb zwischen Forschung und Lehre. Dies ist überraschend, da aufgrund der rigorosen Unterrichtsevaluationen, der Gewichtung der Lehrleistung im Tenure Prozess wie auch in Beförderungsverfahren an allen drei Fallbeispielen

mehr formale Anreize für eine Zeitinvestition in die Lehre bestehen. Effektiv vermögen diese Maßnahmen den grundlegenden Konflikt nicht zu beheben.

An vielen deutschsprachigen Universitäten bestehen seit längerer Zeit hochschuldidaktische Zentren. Erst in den letzten Jahren bildeten sich spezialisierte Einheiten, welche eine zentrale Anlaufstelle für eLearning-Fragen darstellen (Kleimann & Wannemacher, 2004). Die Entwicklung hin zu einer neuen Berufskategorie, der sog. academic professionals ist jedoch weniger ausgeprägt, denn viele Supportaufgaben werden im deutschsprachigen Raum an Professoren oder den Mittelbau delegiert, welche in den jeweiligen Bereichen über Kompetenzen verfügen (Rhoades & Sporn, 2002). Dadurch entsteht ein direkterer Zugang zum Lehrkörper. Euler (2005) spricht von der Beratung „auf gleicher Augenhöhe“.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass trotz des unterschiedlichen nationalen Kontexts wenig Einschränkungen der Gültigkeit der Aussagen gemacht werden müssen. Natürlich sind aus Fallstudien gewonnene Erkenntnisse eng mit dem Untersuchungskontext verbunden, weshalb ein Transfer der Resultate immer vor dem Hintergrund eines neuen Kontexts geprüft werden muss (Stake, 1995).

## **4    Ansatzpunkte zur Überwindung kultureller Barrieren im Support**

Kulturelle Barrieren und eingespielte Verhaltensmuster lassen sich nicht über Nacht verändern. Eine nachhaltige Verbesserung kann nicht alleine mittels kurzfristiger Maßnahmen erreicht werden, sondern erfordert Weitblick und eine Anpassung der Strukturen, die eine neue Kultur begünstigen kann.

Um die Effektivität der Supportgruppen hinsichtlich der Unterstützung der Dozierenden zu verbessern, erproben zwei Fallstudien Modelle von „zentral koordiniertem lokalen Support“. Es ist Grundidee des Modells, Supportpersonen lokal zu verankern, so dass diese in der Nähe der Dozierenden arbeiten und somit deren Bedürfnisse kennen. Sie sollen gleichzeitig auch eine starke Verbindung zum zentralen Support aufrechterhalten, um den Wissensaustausch sicherzustellen. Die Umsetzung des Modells ist jedoch kostenintensiv (Zellweger, 2004).

Weiter gilt es auch, Finanzierungsmodelle zu bedenken. Die klare Definition des Sponsors (z.B. Institut oder Fakultät) führt zu einer höheren Kundenorientierung im Vergleich zu einer pauschalen Abgeltung aus einer zentralen Quelle. Die Finanzierungsart wirkt sich zudem auf das Beziehungsverständnis zwischen Support und Dozierenden aus. Bibliotheken und Hochschuldidaktikzentren verfügen meist über Globalbudgets, wobei Audio-/Videodienste in einem „fee for services“-Modus operieren. Letzteres lässt wenig Raum, um über die Medienproduktion

hinaus anstehende Fragen zu klären. Wo zur Finanzierung Drittmittel akquiriert werden, entsteht ein Spannungsfeld zwischen der Supportorientierung und der Verfolgung einer eigenständigen (Forschungs-)Agenda.

Ein weiterer bedeutsamer Punkt ist die Vorgehensweise bei der Besetzung von Supportstellen, denn die berufliche Sozialisation und die vertretenen Werte wirken sich stark auf die Interpretation der Aufgabe und das Verhalten in der konkreten Supportbeziehung aus. Häufig entstehen EdTech-Centers aus der Reorganisation bestehender Gruppen. Vor allem die Besetzung der leitenden Funktionen sollte nicht primär organisatorischen Zweckmäßigkeiten dienen, sondern erfordert eine passende Besetzung mit Blick auf die Entwicklung der Gesamtorganisation.

Die Einrichtung von EdTech-Centers, in denen pädagogische und IT-Kompetenzen wie auch Personen mit akademischem Hintergrund vertreten sind, hat sich an den untersuchten Universitäten als gewinnbringend herausgestellt. Vor allem die übrigen Supportgruppen aber auch Dozierende finden innerhalb solcher Gruppen meist eine kompetente Ansprechperson, welche dieselbe (Fach-)Sprache spricht, was zahlreiche Kooperationsanlässen auslöst. Zudem fördert die intensive Interaktion in der Gruppe die Mehrsprachigkeit der Gruppenmitglieder, welche in der Gesamtorganisation wichtige Übersetzungsarbeit leisten.

Der Aufbau solch kulturvermittelnder Strukturen erfordert eine strategische Herangehensweise. Zuerst sollten die Ziele hinsichtlich der mediengestützten Lehre geklärt werden, um ein Portfolio an Supportdienstleistungen zu definieren. Davon ausgehend sollen in einem breit angelegten Prozess die notwendigen Strukturen, Aufgaben und Prozesse definiert werden, die eine gewisse Überlappung vorsehen, so dass Anlass für Zusammenarbeit entsteht. Dabei ist der Austausch zwischen den Supportgruppen und mit den Dozierenden von großer Wichtigkeit, um letzteren eine koordinierte und bedürfnisgerechte Unterstützung anbieten zu können. Dies erfordert von den Leitern, aber auch von den Mitarbeitern aller Supportgruppen Sorgfalt und persönliches Engagement, um die Tuchfühlung mit den Dozierenden nicht zu verlieren und um mittels einer verständlichen Sprache, Wege zur qualitativen Verbesserung aufzuzeigen.

## **5 Schlussbetrachtung**

Viele Universitäten im deutschsprachigen Raum sind dabei, eLearning-Supportstrukturen aufzubauen. Dieser Beitrag plädiert dafür, subkulturelle Barrieren zu antizipieren und deren Überwindung durch strukturelle Anpassungen zu fördern. Mittels adressatengerechter Kommunikation soll die Verständigung zwischen den Supportgruppen und im Umgang mit Dozierenden verbessert werden. Dies erfordert Weitblick und eine strategische Herangehensweise in einem vielschichtigen und anspruchsvollen Umfeld.

## Literatur

- Becher, T. (1981). Towards a Definition of Disciplinary Cultures. *Studies in Higher Education*, 6 (2), 109-122.
- Beyer, J.M. (1997). Organizational Cultures and Faculty. In J.L. Bess (Ed.), *Teaching well and liking it: motivating faculty to teach effectively* (pp. 145-172). Baltimore: John Hopkins University Press.
- Clark, B. R. (1987). *The Academic Profession: National, Disciplinary and Institutional Settings*. Berkeley, Los Angeles: University of California Press.
- Euler, D. (2005, 21. Februar). Survey on the Students' Perspective of the Implementation Process at the University of St.Gallen: Results and Implications. Paper präsentiert am Third Expert Workshop on Faculty Engagement, Universität St. Gallen.
- Hagner, P.R. (2000). Faculty Engagement and Support in the New Learning Environment. *Educause Review*, 2000 (September/October), 27-37.
- Hofstede, G. (1998). Identifying Organizational Subcultures. An Empirical Approach. *Journal of Management Studies*, 35(1), 1-12.
- Kleimann, B. & Wannemacher, K. (2004). *E-Learning an deutschen Hochschulen. Von der Projektentwicklung zur nachhaltigen Implementierung*. Hannover: Hochschul-Informations-System.
- Powell, K. (2003, September 18). Spare me the lecture. *Nature*, 425, 234-236.
- Rhoades, G. & Sporn, B. (2002). New Models of Management and Shifting Modes and Costs of Production: Europe and the United States. *Tertiary Education and Management*, 8, 3-28.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2 Aufl.). San Francisco: Jossey Bass.
- Stake, R.E. (1995). *The Art Of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Strauss, A.L. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Thousand Oaks: Sage.
- Van Maanen, J. & Barley, S.R. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. In L.L. Cummings & B. Staw (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior* (Band 6, S. 287–365). Greenwich, CT: JAI Press.
- Zellweger, F. (2004). Institutional EdTech Support for Faculty at Research Universities). Paper präsentiert an der EdMedia Conference, Lugano Schweiz.